

Edyta Bombiak¹

Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Ryzyko personalne w organizacji – szansa czy zagrożenie?

Human Resources Risk in Organizations – Threat or Opportunity?

Abstract: Human resources risk is one of the most important organizational risk areas in knowledge-based economy. At the same time, it is a poorly recognized area, both in managerial theory and practice. The purpose of the study is to analyze the phenomenon of HR risk, including its significance for the functioning of contemporary organizations, the identification of its sources and the recognition of managers' attitudes towards this risk. The objectives were attained through subject literature analysis and on the basis of the results of research carried out by means of a diagnostic survey using a questionnaire. In the course of research, it was established that HR risk may apply to each of the subprocesses implemented as part of the personnel function, from the planning of employment to the reduction of employment. In the light of global research, it is perceived as one of the key risks to company operations. In turn, under Polish conditions it seems to be underestimated. Typically, Polish managers perceive it as a threat, which results in HR risk avoidance and limitation, leading to the loss of opportunities which would otherwise have been created.

Key words: human resources risk, opportunity, threat, sources of HR risk.

Wprowadzenie

Ryzyko jest na stałe wpisane w każdy rodzaj działania, dlatego nie jest możliwe prowadzenie firmy bez jego udziału, a ograniczenie go do zera może nastąpić tylko w wyniku całkowitego zaniechania działalności [Stulz 2010, s. 128,

¹ edyta.bombiak@uph.edu.pl

Wereda, Woźniak 2017, ss. 477–478]. Źródłem ryzyka we współczesnych, niestabilnych warunkach funkcjonowania organizacji są nie tylko inwestycje w aktywa rzeczowe i finansowe, ale coraz częściej także w aktywa niematerialne, wśród których kluczową rolę odgrywa kapitał ludzki. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest obciążone większą niepewnością niż inne obszary zarządzania, dlatego też należy je postrzegać jako jedno z głównych wyzwań kadry menedżerskiej [Bochniarz, Gugała 2005, s. 104, Bombiak 2017b, ss. 253–269]. Każda decyzja dotycząca zasobów ludzkich determinuje bowiem sposób dysponowania nimi i jest obciążona ryzykiem. Zdaniem A. Lipki problematyka dotycząca ryzyka personalnego jest złożona, gdyż mieści się na styku zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania ryzykiem [Lipka 2002, s. 10]. Pociąga to za sobą konieczność stosowania podejścia interdyscyplinarnego [Shelest 2013, ss. 74–75]. Biorąc pod uwagę fakt, że to zasoby ludzkie są dysponentami wszystkich innych zasobów organizacyjnych, należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że ryzyko personalne jest skorelowane z innymi rodzajami ryzyka organizacyjnego [Gołaszewska-Kaczan 2012, s. 253].

Pomimo to wielu menedżerów wydaje się nie mieć świadomości znaczenia ryzyka personalnego dla funkcjonowania organizacji. Taki stan rzeczy pogłębia się, ponieważ zarówno w krajowej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu temat ten pojawia się stosunkowo rzadko. Próbę, przynajmniej częściowego, wypełnienia luki w tym obszarze podjęła autorka w niniejszym artykule. Celem tego opracowania jest analiza zjawiska ryzyka personalnego z uwzględnieniem jego znaczenia dla funkcjonowania współczesnych organizacji, identyfikacja jego źródeł oraz rozpoznanie postaw menedżerów wobec tego zjawiska. Realizacji założonego celu poznawczego dokonano na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz wyników badań przeprowadzonych metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.

Ryzyko personalne – ujęcie definicyjne

Ryzyko personalne dotyczy sprawności poszczególnych subprocesów w ramach funkcji personalnej: od planowania zatrudnienia po derekrutację pracowników. Wybrane definicje tego pojęcia przedstawiono w tabeli 1. Ich analiza pozwala na stwierdzenie, że ryzyko personalne najczęściej kojarzone jest z niepożądanymi zdarzeniami kadrowymi, które utrudniają osiągnięcie założonych celów organizacyjnych. Jest wówczas postrzegane w sposób negatywny i łączone z możliwością nieosiągnięcia zakładanego efektu polityki per-

sonalnej. W tym kontekście prawdziwość tezy o potrzebie zarządzania ryzykiem personalnym wydaje się nie podlegać dyskusji.

Tabela 1. Wybrane definicje ryzyka personalnego

Autor	Definicja
X. Zhao Z. Jia	Ryzyko personalne to odchylenie od celu przedsiębiorstwa na skutek udziału zasobów ludzkich w działalności operacyjnej, będące efektem nieprzewidywalnych zachowań pracowników oraz podejmowania niewłaściwych decyzji w zakresie zarządzania czynnikiem ludzkim lub stosowania niedoskonałych procedur
M. Meyer G. Roodt, M. Robbins	Ryzyko personalne to czynniki związane z ludźmi, kulturą oraz zarządzaniem, które mogą niekorzystnie wpływać na działalność, powodując wzrost niepewności w środowisku biznesowym
W. Kropp	Ryzyko personalne to potencjalne niebezpieczeństwo zagrażające celom przedsiębiorstwa, powstające w wyniku zaniedbywania i/lub niewłaściwego wykorzystania kapitału ludzkiego
P. Bochniarz K. Gugała	Ryzyko personalne to możliwość poniesienia strat (finansowych, wizerunkowych, relacyjnych) wynikających z ludzkiej niedoskonałości (błędy wynikające z niedostatków wiedzy, braku umiejętności, braku właściwych predyspozycji, świadomego łamania przez pracowników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych), a także niedoskonałości procesów zarządzania ludźmi
A. Lipka	Ryzyko personalne to angażowanie się, w warunkach niepewności, w działania dotyczące personelu. Może ono powodować odchylenia w realizowanych działaniach personalnych
M. Czerska R. Rutka	Ryzyko personalne jest funkcją prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych przez organizację decyzji personalnych (zarówno subiektywnych, jak i wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lipka 2002, s. 24, Kropp 2004, ss. 131–166; Bochniarz, Gugała 2005, s. 98; Zhao, Jia 2006, ss. 830–831; Meyer, Roodt, Robbins 2011, s. 3; Czerska, Rutka 2016, s. 23].

Tylko w nielicznych definicjach dostrzec można podejście neutralne, które uwzględnia możliwość pojawiania się szans wynikających z trafnych decyzji kadrowych. Istotę podejścia neutralnego można zilustrować na przykładzie ryzyka towarzyszącego inwestowaniu w rozwój kapitału ludzkiego. Z decyzjami personalnymi podejmowanymi w tym obszarze wiąże się zarówno szansa na wzrost wartości kapitału ludzkiego (w wyniku przyrostu kompetencji zatrudnionych), jak i zagrożenie w postaci nieekonomicznego wzrostu koszt-

tów inwestycyjnych (w przypadku, gdy szkolenia nie przyniosą zakładanych efektów, tj. wzrostu wydajności pracowników). Możliwość wystąpienia wymienionych rezultatów jest uwarunkowana zarówno czynnikami niezależnymi (np. predyspozycje pracowników), jak też zależnymi od organizacji (np. decyzja dotycząca wyboru kandydatów na szkolenia czy wyboru firmy szkoleniowej) lub częściowo zależnymi (np. motywacja pracownika do rozwoju).

Należy podkreślić, że podejście neutralne wpisuje się w koncepcję zintegrowanego zarządzania ryzykiem organizacyjnym, zgodnie z którą ryzyko traktowane jest zarówno jako zagrożenie w prowadzonej działalności gospodarczej, jak też szansa osiągnięcia korzyści związanych z uzyskaniem efektów większych niż zamierzone [Chapman 2006, s. 4]. Wzrost popularności tej koncepcji pozwala przypuszczać, że również ryzyko personalne, w miarę doskonalenia procesu zarządzania nim, będzie coraz częściej postrzegane jako szansa na osiągnięcie dodatkowych korzyści.

Niezależnie od sposobu postrzegania ryzyka personalnego cechą wspólną przytoczonych definicji jest zwrócenie uwagi na to, że proces zarządzania pracownikami może być źródłem ryzyka. Ryzyko związane z pracownikami jest bowiem na stałe wpisane w działalność każdego podmiotu gospodarczego. Co więcej, zmiany zachodzące w otoczeniu i we wnętrzu przedsiębiorstw, w tym także nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, prowadzą do pojawiania się nowych generatorów tego ryzyka.

Znaczenie ryzyka personalnego w świetle badań empirycznych

Analizując światową literaturę przedmiotu, zauważyć można rosnące znaczenie ryzyka personalnego dla funkcjonowania współczesnych organizacji. W świetle badań, przeprowadzonych w 2002 r. przez firmę Marsh wśród 600 europejskich przedsiębiorstw, utrata kluczowych pracowników oraz absencje znalazły się w grupie najważniejszych czynników ryzyka [Anaraki-Ardakani, Ganjalim 2014, ss. 129–142]. Podobne wyniki uzyskano w badaniach przeprowadzonych przez Human Capital Institute [za: Robbins, Meyer, Roodt 2011]. Wskazują one, że ryzyko związane z czynnikiem ludzkim jest ułożone na pierwszym miejscu wśród ryzyk wpływających na funkcjonowanie organizacji. Wyprzedziło ono inne rodzaje ryzyka, w tym ryzyko: informacyjne, reputacji, finansowe, polityczne i rynkowe [Robbins, Meyer, Roodt 2011]. Tezę o rosnącym znaczeniu ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim potwierdzają

też wyniki badania przeprowadzonego przez firmę konsultingową AON w 2016 r. wśród 1418 przedstawicieli firm i instytucji, reprezentujących ponad 30 różnych branż z 60 krajów świata [AON Polska 2016, s. 28]. Raport z tych badań wskazuje, że zagrożenia związane z czynnikiem ludzkim znalazły się na 5. pozycji wśród 10 kluczowych ryzyk, na jakie narażone są współczesne organizacje. Wyżej oceniono jedynie ryzyko utraty reputacji, ryzyko spowolnienia gospodarczego, ryzyko zmian w otoczeniu prawnym oraz ryzyko wzrastającej konkurencji. Tak wysoka pozycja ryzyka personalnego wskazuje na wzrost świadomości w tym zakresie wśród przedstawicieli kadry menedżerskiej. Coraz częściej dostrzegany jest też jego wymiar finansowy [Enderle da Silva 2012, s. 12].

Kwestie postrzegania znaczenia ryzyka personalnego podjęła też autorka niniejszego artykułu w badaniach prowadzonych w II kwartale 2017 r. Zrealizowano je w średnich i dużych przedsiębiorstwach, zlokalizowanych na terenie województwa mazowieckiego, z wykorzystaniem techniki CATI w oparciu o kwestionariusz ankiety. Z zapytaniem o chęć udziału w badaniu zwrócono się do 1000 losowo wybranych przedsiębiorstw. Zgodę na udział wyraziło 180 podmiotów. Badane firmy były zróżnicowane pod względem:

- wielkości (średnie – 81%, duże – 19%),
- formy własności (prywatne – 77%, państwowe – 23%),
- dominującego rodzaju działalności (produkcja – 50%, usługi – 42%, handel – 8%).

Respondentami byli menedżerowie zatrudnieni w badanych podmiotach. W strukturze badanej populacji menedżerowie niższego szczebla stanowili 51% ogółu respondentów, średniego szczebla – 35%, a wyższego szczebla – 14%. W toku badań menedżerów poproszono o wskazanie ryzyk kluczowych dla funkcjonowania organizacji. Istniała możliwość wielokrotnego wyboru. Rozkład odpowiedzi zilustrowano w tabeli (zob. tabela 2). Ryzykiem najczęściej wskazywanym przez badanych było ryzyko rynkowe związane z: popytem, konkurencją, klientami, dostawcami oraz wahaniami cen – za istotne uznało je aż 75% badanych. Stosunkowo często wskazywano też na ryzyko produkcyjne związane z: produkcją, jakością, kosztami oraz terminami – takiej odpowiedzi udzieliło 43% respondentów. Za kluczowe ryzyko 39% badanych uznało ryzyko prawno-polityczne (związane z polityką państwa i zmieniającymi się przepisami prawnymi) oraz finansowe (utożsamiane z problemami z płynnością i wahaniami kursów walut oraz stóp procentowych). Natomiast ryzyko personalne wskazywane było jako kluczowe zaledwie przez co trzecie-

go menedżera, a więc tak odpowiedziało 32% ogółu badanych. Tym samym uplasowało się ono na przedostatniej pozycji w hierarchii badanych rodzajów ryzyka, wyprzedzając jedynie ryzyko bezpieczeństwa informacji [Bombiak 2017a, ss. 121–146].

Tabela 2. Ryzyka kluczowe dla funkcjonowania organizacji w opinii polskich menedżerów (N = 180)

Rodzaje ryzyka	Wskazania (w %)
Ryzyko rynkowe (związane z: popytem na rynku, konkurencją, klientami, dostawcami, wahaniami cen)	75
Ryzyko produkcyjne (związane z: produkcją, jakością, kosztami oraz terminami)	43
Ryzyko finansowe (problemy z płynnością, dostępnością kredytów; wahania kursów walut, stóp procentowych)	39
Ryzyko polityczno-prawne (związane z polityką państwa, zmieniającymi się przepisami prawnymi)	39
Ryzyko reputacji (negatywna opinia o firmie)	
Ryzyko personalne (np. rotacja, trudności w pozyskaniu i utrzymaniu pracowników w firmie)	32
Ryzyko informacyjne (związane z systemami informatycznymi wykorzystywanymi w firmie oraz z przechowywaniem danych)	11

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na podstawie przedstawionych wyników można sformułować wniosek, że wielu menedżerów polskich nie docenia znaczenia ryzyka personalnego dla funkcjonowania organizacji. Teza ta znajduje także potwierdzenie w wynikach badań przeprowadzonych przez firmę konsultingową AON, a dotyczących kluczowych ryzyk dla dużych przedsiębiorstw w Polsce [AON Polska 2016, s. 28]. Badanie przeprowadzone w grupie 168 menedżerów, reprezentujących różne organizacje, uwidoczniło następującą hierarchię ryzyk:

- Wzrastająca konkurencja.
- Spowolnienie gospodarcze.
- Zmiany w otoczeniu prawnym/regulacyjnym.
- Utrata reputacji.
- Wahania cen surowców.

- Przerwa w działalności.
- Kontrahenci – należności handlowe.
- Wahania kursów walut.
- Awaria systemów informatycznych.
- Zniszczenie/uszkodzenie mienia [AON Polska 2016, s. 28].

W świetle tych badań zagrożenia związane z czynnikiem ludzkim nie znalazły się wśród 10 największych ryzyk, na które narażone są polskie organizacje. Analiza przytoczonych wyników pozwala stwierdzić, że w warunkach polskich charakterystyczna jest stosunkowo wysoka klasyfikacja zagrożeń rynkowych (konkurencja) oraz prawnych, przy jednocześnie stosunkowo niskiej ocenie znaczenia ryzyka personalnego. Biorąc jednak pod uwagę rolę kapitału ludzkiego w gospodarce opartej na wiedzy, można spodziewać się ewolucji w tym zakresie w kierunku wzrostu zainteresowania ryzykiem personalnym oraz zwiększenia jego wagi w opinii menedżerów, jak to ma miejsce w innych krajach.

Źródła ryzyka personalnego w organizacji

Zdaniem M. Tyrańskiej źródeł ryzyka personalnego można szukać w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, stylach i sposobach podejmowania decyzji, czynnikach personalnych, jak też cechach podmiotów decyzyjnych [Tyrańska 2008, ss. 222–223]. Podobnie klasyfikuje źródła ryzyka personalnego J. Dudek, wyróżniając:

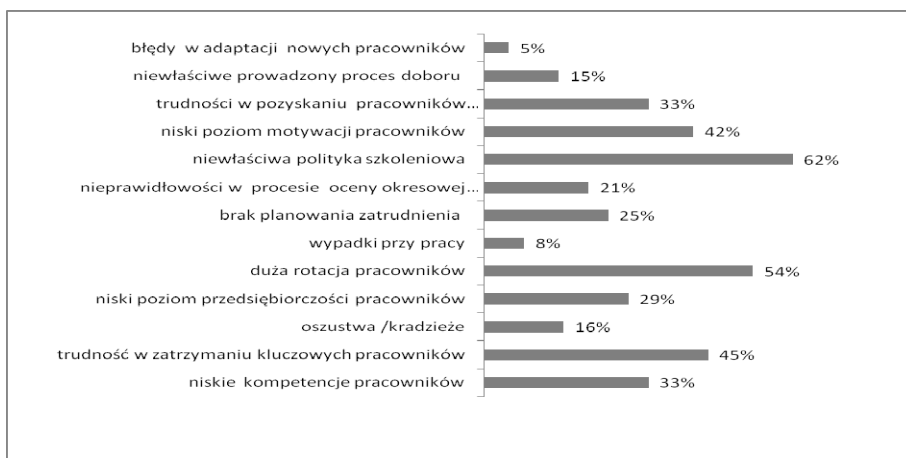
- ryzyko personalne spowodowane czynnikami zewnętrznymi (np. poziom płacy minimalnej, sytuacja na rynku pracy),
- ryzyko personalne spowodowane czynnikami wewnętrznymi (np. polityka inwestowania w pracowników, polityka motywowania),
- ryzyko personalne związane z zachowaniami zatrudnionych pracowników (np. lojalność pracowników, błędy popełniane przez pracowników) [Dudek 2014, s. 87].

Autorka zwraca również uwagę na to, że źródłem ryzyka mogą być też poszczególne komponenty kapitału ludzkiego, czyli: wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, postawy i wartości [Dudek 2014, s. 87].

W prowadzonych badaniach własnych autorka skoncentrowała się na wewnętrznych źródłach ryzyka, bowiem pozostają one pod kontrolą organizacji, w przeciwieństwie do źródeł zewnętrznych. Ich identyfikacja ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia zarządzania ryzykiem personalnym.

Pytanie dotyczące źródeł ryzyka personalnego miało charakter pytania wielokrotnego wyboru. W świetle uzyskanych wyników głównym źródłem tego ryzyka okazała się być niewłaściwa polityka szkoleniowa (zob. wykres 1). Wskazywanie tego obszaru ZZL jako kluczowego problemu wynika niewątpliwie ze znaczenia działań ukierunkowanych na rozwój zatrudnionych w organizacjach dla osiągnięcia przez nie sukcesu we współczesnym świecie. Proces szkolenia i rozwoju zawodowego uważany jest za element kształtowania organizacji uczącej się i budowania potencjału intelektualnego firmy. Działania w tym obszarze mają na celu nie tylko dokształcanie zatrudnionych pracowników i dopasowywanie ich kompetencji do przyjętych standardów stanowiskowych czy funkcjonalnych, ale też służą zwiększeniu ich adoptowalności do zmian oraz dostarczają nowej wiedzy i umiejętności koniecznych do utrzymania konkurencyjności na szybko zmieniającym się rynku pracy. Realizacja polityki szkoleniowej organizacji niesie za sobą zatem zarówno szansę na wzrost wartości kapitału ludzkiego, jak i zagrożenie związane z niewłaściwym wydatkowaniem środków pieniężnych. Stosunkowo często menedżerowie wskazywali także na ryzyka związane z dużą rotacją pracowników – 54%, trudnościami w zatrzymaniu kluczowych specjalistów – 45% oraz niskim poziomem motywacji – 42% (zob. rysunek 1). Obszary te są ze sobą ściśle powiązane, gdyż brak motywacji może prowadzić w efekcie do utraty cennych specjalistów i wzrostu wskaźnika rotacji.

Rysunek 1. Źródła ryzyka personalnego w badanych organizacjach (N = 180)



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

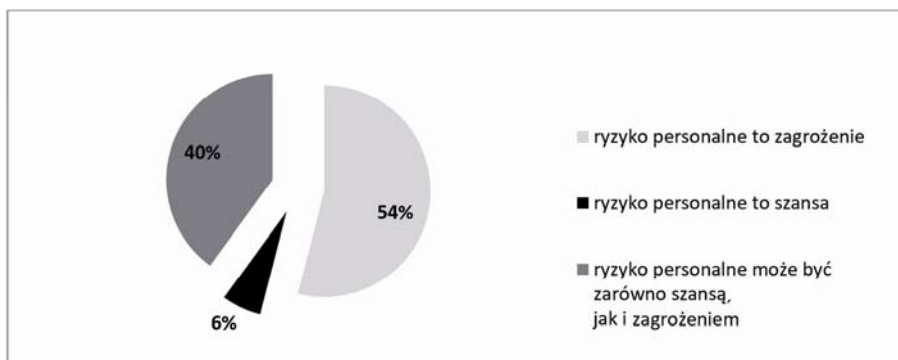
Problem zatrzymania i motywowania kluczowych specjalistów wydaje się mieć charakter powszechny. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez firmę doradczą KPMG w IV kwartale 2016 r., w których uczestniczyli przedstawiciele zarządów 161 firm, reprezentujących 16 branż działających w Polsce. Aż 90% badanych firm wskazało na problem niekontrolowanych odejść pracowników [KPMG 2017, s. 11].

Najmniejsze ryzyko, w świetle badań autorskich, wiązało się natomiast w opinii badanych z procesem adaptacji (5%) oraz przestrzeganiem zasad BHP (8%). Co więcej, wydaje się, że w badanych podmiotach występowały większe problemy z zatrzymaniem pracowników niż z ich pozyskaniem. Na trudności w zatrzymaniu kluczowych specjalistów wskazywało bowiem 45% badanych, natomiast trudności w pozyskaniu pracowników sygnalizował tylko co trzeci badany.

Postrzeżenie ryzyka personalnego przez menedżerów

Sposób postrzegania ryzyka odgrywa istotną rolę w procesie zarządzania nim, determinuje bowiem rodzaj podejmowanych w związku z jego wystąpieniem działań. W przypadku przyjęcia negatywnej koncepcji ryzyka menedżerowie dążyć będą do jego zneutralizowania za pomocą ograniczania możliwości wystąpienia procesów, zjawisk i zdarzeń o potencjalnie negatywnych skutkach. W przypadku preferowania neutralnej koncepcji ryzyka kadra menedżerska będzie bardziej skłonna do podejmowania decyzji personalnych obarczonych niepewnością. Stosunek badanych menedżerów względem ryzyka personalnego zilustrowano na wykresie (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Postrzeżenie ryzyka personalnego przez menedżerów (N = 180)



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Pytanie dotyczące postrzegania ryzyka personalnego miało charakter pytania jednokrotnego wyboru. Analiza wyników badań pozwala na stwierdzenie, że wśród menedżerów dominowały negatywne postawy wobec ryzyka personalnego. Ponad połowa badanych (54%) uważała je wyłącznie za zagrożenie. Traktując ryzyko personalne jako zagrożenie, menedżerowie ci będą bardziej skłonni do prowadzenia działań mających na celu jego redukcję. Oznacza to utratę szans na osiągnięcie potencjalnych korzyści, jakie niesie za sobą podejmowanie decyzji personalnych obarczonych niepewnością. Istotną rolę w zmianie postaw menedżerów z negatywnych na neutralne odgrywa niewątpliwie edukacja i zdobycie wiedzy na temat ryzyka personalnego oraz dostarczenie im narzędzi ułatwiających efektywną realizację procesu zarządzania tym ryzykiem.

Zakończenie

Próbując odpowiedzieć na pytanie, czy ryzyko personalne jest szansą, czy zagrożeniem, należy stwierdzić, że może być ono i jednym i drugim. Wystąpienie tego ryzyka może mieć bowiem zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na osiąganie celów w obszarze polityki personalnej. Wprawdzie wielu menedżerom kojarzy się ono negatywnie, jednak ostateczny efekt jego materializacji można ocenić dopiero *ex post*. Niewątpliwie będzie on w dużym stopniu zależny od sprawności zarządzania tym ryzykiem, stąd zasadne jest doskonalenie kompetencji menedżerów w tym zakresie. Biorąc pod uwagę znaczenie efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach inteligentnych i zwinnych, można przypuszczać, że rosnąć będzie również świadomość znaczenia ryzyka personalnego wśród kadry menedżerskiej, a zarządzanie nim będzie osiągać coraz wyższy poziom dojrzałości. Istotna w tym procesie jest analiza źródeł ryzyka personalnego. Należy spodziewać się, że będą one ewoluować wraz z rozwojem koncepcji zarządzania i towarzyszącym temu zmianom w obszarze polityki kadrowej. Już dziś dostrzec można rosnące ryzyko elastyczności związane z popularyzacją elastycznych form organizacji pracy i zatrudnienia [Bombiak 2016, ss. 50–59]. Warto, zdaniem autorki, podjąć szeroką dyskusję nad zagadnieniem ryzyka personalnego towarzyszącego takim trendom, jak wirtualizacja funkcji personalnej oraz wdrażanie koncepcji zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach dalszych badań można podjąć także próbę kwantyfikacji wpływu ryzyka personalnego na sytuację finansową organizacji. Wykazanie związku między ry-

zykiem personalnym a kondycją finansową firmy stanowić będzie niewątpliwe czynnik stymulujący zainteresowanie praktyków metodami zarządzania tym specyficznym rodzajem ryzyka.

Bibliografia

- Anaraki-Ardakani D., Ganjalim A. (2014), *Human Resource Risk Management. Applied Mathematics in Engineering*, „Management and Technology”, No. 2 (6).
- Bochniarz P., Gugala K. (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Bombiak E. (2016), *Elastyczność czy stabilizacja – dylematy polityki zatrudnienia we współczesnych organizacjach*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Bombiak E. (2017a), *Human Resources Risk as an Aspect of Human Resources Management in Turbulent Environments* [w:] F. Pinzaru, A. Zbucnea, C. Bratianu i. in. (eds.), *Strategica. Shift. Major Challenges of Today's Economy*, Tritonic, Bucharest.
- Bombiak E. (2017b), *Human Resources Risk Assessment as an Element of Strategic Human Resources Management* [w:] M. Jabłoński (red.), *Strategic Performance Management: New Concepts and Contemporary Trends*, Nova Science Publishers Inc., New York.
- Chapman R.J. (2006), *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Czerska M., Rutka R. (2016), *Metoda oceny ryzyka personalnego organizacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 280.
- Dudek J. (2014), *Relacje rodzajów ryzyka personalnego i komponentów postaw temporalnych w środowisku pracy* [w:] A. Lipka, M. Król, T. Waszczak i in., *Postawy wobec czasu pracy jako źródło ryzyka personalnego*, Difin, Warszawa.
- Ebert J., Weller I. (2012), *Der Engpass ist die groesste Gefahr*, „Personalmagazin”, No. 5.
- Enderle da Silva K. (2012), *Achtung, Personalrisiko!*, „Personalmagazin”, No. 5.
- Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa.
- Lipka A. (2016), *Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 429.
- Gołaszewska-Kaczan U. (2012), *Ryzyko personalne w działalności współczesnego przedsiębiorstwa*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu”, nr 11.
- Kropp W. (2004), *Entscheidungsorientiertes Personalrisikomanagement* [w:] R. Bröckermann, W. Pepels (eds.), *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin.